

تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة Nestlé: مقارنة إستراتيجية

Analysis of social responsibility practices in Nestlé: a strategic approach

حسية حاج أعر¹، عتيقة طرفاني²

¹ جامعة الجزائر3، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، (الجزائر) hadjamar.hassiba@univ-alger3.dz

² جامعة الجزائر3، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، (الجزائر) terfani69@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/06/30 تاريخ القبول: 2024/10/25 تاريخ النشر: 2025/01/17

ملخص: انخفضت شرعية الأعمال إلى مستويات لم نشهدها من قبل مما أدى بها إلى مواجهة تحديات أخلاقية، اجتماعية وبيئية. بمحاولة من مايكل بورتر تقديم حلا يجدد من الجدل القائم حول إلزامية تبني القضايا الاجتماعية بصفة إستراتيجية من قبل المؤسسات في إطار المسؤولية الاجتماعية، بطرحه مفهوما جديدا يرفع من الأهداف الاجتماعية إلى مستوى استراتيجي أسماه إنشاء القيمة المشتركة. تهدف هذه المقالة إلى تحليل تجربة مؤسسة الأغذية Nestlé في دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة من خلال تطبيق مفهوم إنشاء القيمة المشتركة بمساهمة من صاحب المفهوم مايكل بورتر. وخلصت دراسة الحالة لمؤسسة Nestlé إلى قدرة المفهوم على تأطير أنشطة المسؤولية الاجتماعية بلغة إدارية، حيث قامت Nestlé بإدراج القضايا الاجتماعية داخل حوكمة المؤسسة من خلال وضع مجلس استشاري يفكر في كيفية إنشاء قيمة مستدامة للمؤسسة والمجتمع وذلك بالتركيز على ثلاثة مجالات وهي التغذية، المياه والتنمية الريفية على طول سلسلة القيمة، كما تتقاسم هذه القيمة مع أصحاب المصلحة من الناحية الاقتصادية، والابتكارية والاجتماعية والبيئية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية؛ القضايا الاجتماعية؛ إنشاء القيمة المشتركة؛ التعلم التنظيمي؛ أصحاب المصلحة؛ مؤسسة Nestlé

Abstract

Business legitimacy has declined to levels never seen before, leading it to face ethical, social and environmental challenges. In an attempt by Michael Porter to provide a solution that reduces the existing controversy over the obligation to adopt social issues strategically by institutions within the framework of social responsibility, by proposing a new concept that raises social goals to a strategic level, which he calls the creation of shared value.

This article aims to analyze the experience of the food company Nestlé in integrating social responsibility into the overall strategy by applying the concept of creating shared value with the contribution of the concept's creator, Michael Porter. The case study of the Nestlé Foundation concluded that the concept is able to frame social responsibility activities in administrative language, as Nestlé included social issues within the organization's governance by establishing an advisory council that thinks about how to create sustainable value for the organization and society by focusing on three areas: nutrition, water and rural development along The value chain also shares this value with stakeholders in economic, innovation, social and environmental terms.

Keywords: strategic social responsibility; Social issues; Creating shared value; organizational learning; Stakeholders; Nestlé Foundation.

JELClassificationCodes : M14

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تجد المؤسسات نفسها عند نقطة تحول حاسمة في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث تلتزم كل البلدان بشكل متزايد بالتنمية المستدامة، ومع ذلك لا تزال المؤسسات تواجه تحديا متزايدا يتمثل في كيفية تلبية توقعات الأثر الاجتماعي والبيئي مع وجود عقبات ثقافية.

فالمسؤولية الاجتماعية تلعب دورا مهما في استدامة المؤسسات، فلم تعد المساهمة الاقتصادية كافية فعلى المؤسسات دمج الاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية والبيئية في إستراتيجيتها، فهي بذلك تتجاوز مجرد السعي لتحقيق الأرباح إلى التزامها باحترام: معايير الأخلاقيات، رفاة المجتمع ومعايير البيئة. وتحمل المسؤولية اتجاه مختلف أصحاب المصلحة من موظفين وعملاء وموردين والمجتمع، وتهدف هذه المقاربة الإستراتيجية إلى إنشاء قيمة مشتركة.

فالهدف من هذا المقال محاولة الإجابة عن مشكلة: "كيف يمكن للتركيز الاستراتيجي على القضايا الاجتماعية أن ينشئ رؤية مستدامة، يتم فيها إنشاء قيم اقتصادية واجتماعية؟".

كما تركز الدراسة على فرضية رئيسية: "يعد مفهوم إنشاء القيمة المشتركة من وجهة النظر الاقتصادية كإستراتيجية فعالة اقتصاديا للمؤسسات عند وضع المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية موضع التنفيذ."

بالاعتماد على دراسة حالة مؤسسة Nestlé يتم تحليل جميع الخطوات التي اتخذتها المؤسسة منذ ظهور المفهوم الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في سنة 2006 وكيف نجحت في خلق قيمة اقتصادية واجتماعية على طول سلسلة القيمة. بمساهمة من صاحب المفهوم مايكل بورتر.

وللإجابة على الإشكالية تم تقسيم البحث إلى جانبين جانب نظري يعالج فيه المسؤولية الاجتماعية وفق المقاربة الإستراتيجية والجانب الآخر تطبيقي يبين تجربة مؤسسة Nestlé في دمج القضايا الاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2. معالجة المسؤولية الاجتماعية من مقارنة إستراتيجية

انخرط العديد من المؤسسات في ممارسات المسؤولية الاجتماعية نظرا للضغوطات والدوافع الخارجية والوعي الاجتماعي (Lee,2008 ; Zadeck,2004)، غير أن السبب الرئيسي هو وجود مشكلة اجتماعية كان لها تأثير سلبي مباشر على المؤسسة نفسها (Porter et Kramer,2006)، مما شكل ضغطا متزايدا عليها لإعادة تصميم طريقة عملها، فإن المؤسسات التي تتعامل مع القضايا الاجتماعية بشكل استراتيجي، عليها أن تغير بشكل استراتيجي الطريقة التي تمارس بها أعمالها وتواجه المجتمع (Porter et Kramer,2006,2011)، وحتى تكون إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ناجحة، عليها إتباع مبدأ القيمة المشتركة وهذا يعني أن كل خيار تتخذه المؤسسة يجب أن يفيد المجتمع والمؤسسة معا. وبما أن المؤسسة ليست مسؤولة على حل كل القضايا الاجتماعية توجب عليها تحديد مجموعة من القضايا الاجتماعية التي لها القدرة على معالجتها وكسب ميزة تنافسية فيها (Porter et Kramer,2006).

حدد (Zadek, S,2004,pp.125-132) مراحل لنضج القضايا الاجتماعية حيث تتميز كل مرحلة بتأثير مباشر مختلف على المؤسسة، لذا عليها أن تكون على استعداد بمجرد تطور المشكلة وأن تتخذ موقفا في كل قضية يمكن لها أن تؤثر بشكل كبير على قدرتها على إنشاء القيمة من خلال إدراجها في الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

من خلال الجدول التالي تتضح وجود أربع مراحل أساسية لأي قضية اجتماعية، حيث يساعد ذلك المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تخص كل قضية.

جدول رقم 01: مراحل النضج للقضايا الاجتماعية

المرحلة	المميزات
الكامنة	المجتمعات الناشطة والمنظمات غير الحكومية على دراية بالقضايا المجتمعية. هناك أدلة علمية ضعيفة أو أخرى قوية. يتم تجاهل هذه القضية أو رفضها إلى حد كبير من خلال فرصة الأعمال.
المستجدة	هناك وعي سياسي وإعلامي بالقضية المجتمعية. هناك مجموعة ناشئة من الأبحاث، لكن البيانات لا تزال ضعيفة. تقوم المؤسسات الرائدة بتجربة أساليب التعامل مع هذه القضية.
التعزيز	هناك مجموعة ناشئة من الممارسات التجارية حول القضية المجتمعية. يتم إنشاء مبادرات تطوعية استنادا على القضية على مستوى القطاع. هناك دعاوى قضائية ونظرة متزايدة للحاجة إلى التشريع. يتم تطوير المعايير الطوعية والعمل الجماعي.
المؤسسية	يتم وضع التشريعات أو معايير العمل. تصبح الممارسات المضمنة جزءا مهما من نموذج تميز الأعمال

Source : Zadek, S. ,2004 : « The Path to Corporate Responsibility », Harvard Business Review, 82(12), December, ,pp.125-132.

كما يلعب التعلم التنظيمي دورا مهما عند التعامل مع قضية اجتماعية باعتبارها توجه جديد للمؤسسة، عليها أن تتأقلم معه وبناء ثقافة تنظيمية تساهم في هذا التوجه، حيث تمر المؤسسة بخمس مراحل على طول منحى التعلم (bach,2010,p15):

مرحلة دفاعية: الدفاع ضد الهجمات التي تستهدف سمعة المؤسسة أو التأثير على المبيعات.

مرحلة امتثالية: اعتماد مقارنة الامتثال للسياسات كتكلفة لممارسة الأعمال.

مرحلة إدارية: دمج القضايا الاجتماعية في عمليات الإدارة الأساسية لتحقيق مكاسب طويلة المدى.

مرحلة إستراتيجية: دمج القضية الاجتماعية في استراتيجيات الأعمال الأساسية.

مرحلة مدنية: تعزيز مشاركة الصناعة على نطاق واسع في المسؤولية الاجتماعية.

وأفضل طريقة لنجاح المؤسسة في انخراطها في المسؤولية الاجتماعية بشكل استراتيجي

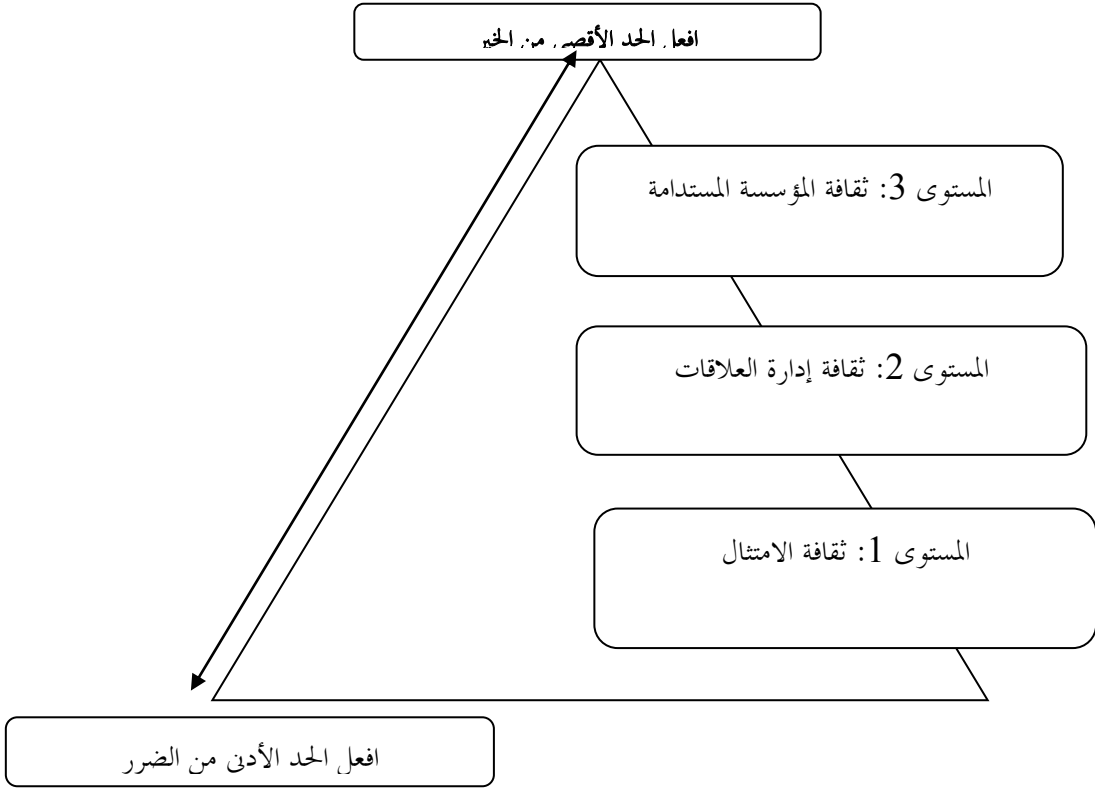
وتعزيز

مشاركة قطاع الصناعة في ذلك ،هو إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال (Bhattacharya,2013) فعند الحديث عن المسؤولية الاجتماعية لابد من وجود مصطلح أصحاب المصلحة، لأنّ نظرية أصحاب المصلحة تتبنى الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ومن مصلحة الزبائن والموظفين والمساهمين والحكومات أن تدير المؤسسة أعمالا مستدامة ومسؤولة (Daoood, Antonio; Menghwar, Prem Sagar, 2019, p110) لذا على المؤسسة بناء ثقافة تنظيمية مبنية على الاستدامة اتجاء أصحاب المصلحة عند إنشاء القيمة.

قدم (Wheeler et autres,2003,p13) **هرما للثقافة التنظيمية** داخل المؤسسة من شأنه

أن يسمح بتقسيم المؤسسات فيما يتعلق بالمواقف التنظيمية اتجاء كل من أصحاب المصلحة وإنشاء القيمة، في هذه الحالة يتم تقسيم المؤسسات إلى ثلاثة مستويات مختلفة، المستوى الأول هو **ثقافة الامتثال** حيث لا تأخذ المؤسسات أصحاب المصلحة في الاعتبار عند تطوير إستراتيجيتها، وتركز فيها على توافق القيم مع القوانين والأعراف المجتمعية الأساسية، وتحاول بذلك المؤسسة تجنب تدمير القيمة الاقتصادية. في المستوى الثاني المسمى **ثقافة إدارة العلاقات** تدرك المؤسسات أهمية وجود علاقة وثيقة مع أصحاب المصلحة المباشرين، وبالتالي يتم إنشاء إستراتيجية مشاركة لكل واحد منهم ويمكن أن نصف هذا المستوى بأنه محايد للقيمة أو أنه يتمثل في العمل الخيري الفعال. والمستوى الثالث هو **ثقافة المؤسسة المستدامة** حيث تدرك المؤسسات الترابط الوثيق بين الأعمال والمجتمع لذلك تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من إنشاء القيمة الاقتصادية الاجتماعية والبيئية كقيمة واحدة.

شكل رقم 01: هرم الثقافة التنظيمية



Source: Wheeler, D ,Colbert, B, and Freeman, R, 2003 :« Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World » , Journal of General Management 28(3),.

إن المستويات الثلاثة الموضحة في الهرم تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التوافق مع كافة توقعات أصحاب المصالح عليها أن تدمج هذه الأبعاد كلها في إستراتيجيتها

ومن هنا جاءت الفكرة وراء مفهوم إنشاء القيمة المشتركة وهي دمج القضايا الاجتماعية في الآلية الاقتصادية الرأسمالية من أجل توسيع القيمة لكل من الأعمال والمجتمع أي أصحاب المصلحة، وتوضح أن القضايا الاجتماعية ليست مشكلات منفصلة عن إستراتيجية العمل الأساسية وإنما هي

Daood, Antonio; Menghwar, Prem Sagar, 2019, فرص على المؤسسة استغلالها.
(p)

قدم أستاذ الإدارة والأعمال مايكل بورتر ومارك كرامير "القيمة المشتركة" كإستراتيجية تنافسية جديدة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في النظام الرأسمالي التقليدي، تهدف إلى تحقيق التوافق بين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي، خاصة فيما يتعلق بكفاءة التكلفة عند دمج المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية كجزء متأصل في إستراتيجية المؤسسة من خلال استخدام أدوات التحليل لأستراتيجي، كسلسلة القيمة ونماذج الماس وتحليل هيكل الصناعة، فهي بذلك تسعى إلى الاستفادة من خلال توليد ابتكار أساسي للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية، Kim, Kyulee (Viviane); 2019 p1-12

يمكن تعريف إنشاء القيمة المشتركة على: "أنها السياسات وممارسات التشغيل التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وفي الوقت نفسه تعمل على تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات التي تعمل فيها." حيث يعتبر أول تعريف للقيمة المشتركة قدمه مايكل بورتر في مقاله "الفكرة الكبيرة" مجلة هارفارد لعدد يناير 2011 وفاز بجائزة ماكنزي كأفضل مقال ، ومنذ ذلك الحين تم تكريس القيمة المشتركة في إستراتيجية الاتحاد الأوروبي الرسمية للمسؤولية الاجتماعية مع تبني المؤسسات الرائدة مثل نيسلي وكوكا كولا لهذا المفهوم أظهرت إنشاء القيمة المشتركة قدرتها على تأطير أنشطة المسؤولية الاجتماعية بلغة إدارية لتعزيز القضايا الاجتماعية والبيئية داخل المؤسسة. وقد قدم آخرون مسؤولية المؤسسات فيما يتعلق بالمشاكل الاجتماعية والبيئية كواجب أخلاقي ومسؤولية سياسية أو استجابة لمخاطر الأعمال غير أن مفهوم إنشاء القيمة المشتركة يدعو المؤسسات إلى إدراك مثل هذه المشكلات كفرص حقيقية وأهداف إستراتيجية جادة لاتخاذ قرارات عمل حقيقية Andrew crane, guido palazzo, laura j.spence, dirk matten, 2014 ,p130,

تعتبر استراتيجيات القيمة المشتركة ، مثلها مثل أي استراتيجية عمل ، فريدة من نوعها ومصممة خصيصاً لمؤسسة فردية. كما توضح مقالة Harvard Business Review بعنوان: "إنشاء قيمة مشتركة" ، يمكن للمؤسسات متابعة فرص القيمة المشتركة على ثلاثة مستويات: إعادة تصور المنتجات والأسواق ، وإعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة ، وتمكين تطوير العناقد الصناعية. ستختلف فرص القيمة المشتركة على كل مستوى باختلاف الصناعة والمؤسسة والمجتمع ، اعتماداً على كيفية تقاطع الأعمال التجارية والإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة مع القضايا الاجتماعية.

يركز إنشاء قيمة مشتركة من إعادة تصور المنتجات والأسواق على نمو الإيرادات وحصصة السوق والربحية التي تنشأ من مزايا التنمية البيئية أو الاجتماعية أو الاقتصادية التي تقدمها منتجات المؤسسة وخدماتها.

يركز إنشاء قيمة مشتركة من إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة على التحسينات في العمليات الداخلية التي تعمل على تحسين التكلفة والوصول إلى المدخلات والجودة والإنتاجية المحققة من خلال التحسينات البيئية ، واستخدام الموارد بشكل أفضل ، والاستثمار في الموظفين ، وقدرة الموردين ، ومجالات أخرى.

يُستمد إنشاء قيمة مشتركة من تمكين تطوير العناقد الصناعية من تحسين البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال الاستثمارات المجتمعية وتقوية الموردين المحليين والمؤسسات المحلية والبنية التحتية المحلية بطرق تعزز أيضاً إنتاجية الأعمال (Michael E. Porter, Greg Hills and

(Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, al,2011)

3 دراسة حالة مؤسسة Nestlé

تأسست مؤسسة Nestlé في عام 1866 عندما افتتحت مؤسسة الحليب المكثف الأنجلو-سويسرية أول مصنع أوروبي للحليب المكثف في سويسرا، وبعد مرور عام ، أطلق هنري نيسي تركيبة التي قدمت بديلاً أكثر أماناً وأكثر تعقيداً للمنتجات الحالية ، اندمجت المؤسسات في عام 1905 لتصبحا مؤسسة الحليب المكثف نسلي والآنجلو-سويسرية. على مدى السنوات التالية دخلت Nestlé أسواقاً ومناطق جغرافية جديدة حول العالم مما أدى إلى اتصالها مع

مؤسسات رائدة أخرى أدت إلى عمليات استحواذ إستراتيجية، كان تنوع المنتجات ضمن فئة الأغذية أمراً أساسياً، وفي الوقت نفسه، أدى البحث والتطوير داخل المؤسسة إلى تطوير منتجات وعلامات تجارية جديدة من خلال الابتكار والتجديد. وهو ما كان بمثابة انعكاس لإستراتيجية متسقة لم تضحى بإمكانيات التطوير على المدى الطويل من أجل الربح على المدى القصير.

تطورت Nestlé من مؤسسة مصنعة للأغذية التقليدية إلى أكبر مجموعة للأغذية والمشروبات تباع منتجاتها في 113 دولة حول العالم، من خلال تقديم 10 علامات تجارية مختلفة في مجالات مختلفة من صناعة الأغذية والمشروبات، بما في ذلك بعض العلامات التجارية الشهيرة عالمياً مثل: Nesquik و Nespresso و Cocelar ، أرادت Nestlé أن ينظر إليها على أنها المؤسسة الرائدة عالمياً في مجال التغذية . واعتمدت في ذلك على إيصال مفهوم التنمية المستدامة من خلال أنشطتها غير أنه كان دائماً مجرد مفهوم دون أي جهد حقيقي واضح المعالم لأصحاب مصلحتها.

كان عام 2006 هو عام التغيير بالنسبة لمؤسسة Nestlé حيث اتصلت ب Foundation Strategy Group وهي مؤسسة استشارية غير ربحية متخصصة في الإستراتيجية والتقييم والأبحاث، والتي كان مارك كرامر ومايكل بورتر مؤسسين لها، من أجل دراسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وإيجاد الطرق التي يمكن لـ Nestlé من خلالها موازنة هذه الممارسات بشكل أفضل مع

إستراتيجية المؤسسة الشاملة، وتوسيع القيمة الاقتصادية والاجتماعية. واقترحت هذه المؤسسة الاستشارية تنفيذ مفهوم إنشاء القيمة المشتركة، حيث تمكن المؤسسة من خلاله إنشاء هرما خاصاً بها يعكس تفاعلها مع المجتمع يتكون من ثلاثة مستويات : الامتثال، الاستدامة وإنشاء القيمة المشتركة وهو موضح في الشكل رقم (02). حيث منذ عام 2008 أصبحت تقارير إنشاء قيمة مشتركة في مؤسسة Nestlé. نصف سنوية وعالمية. Andrew crane, guido.

palazzo, laura j.spence dirk matten, 2014, pp130-146

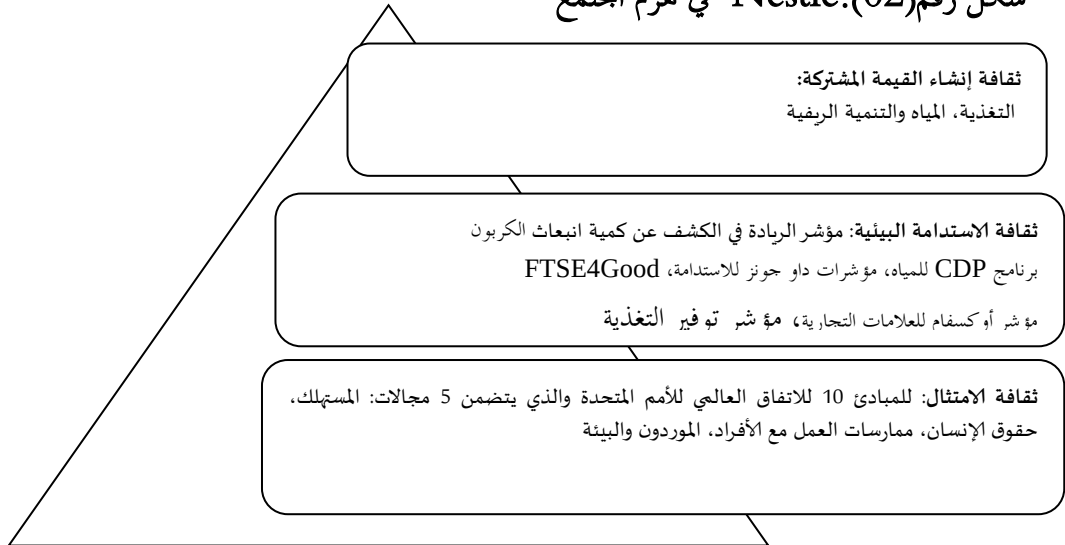
1.3 Nestlé في هرم المجتمع:

تعتقد Nestlé انه عليها إدارة عملياتها بطريقة تتوافق مع أعلى معايير ممارسة الأعمال والاستدامة البيئية كأساس للعمليات المسؤولة ونجاح الأعمال على المدى الطويل. وينطوي ذلك على الامتثال للقوانين الوطنية والاتفاقيات ذات الصلة، فضلا عن لوائحها الخاصة والتي غالبا ما تتجاوز التزاماتها القانونية، تم توضيح هذه المبادئ في مبادئ مؤسسة Nestlé ووثائق السياسة ويتم التحقق من تطبيقها من خلال برنامج CARE الخاص بها ومدققي مجموعة المؤسسات الداخليين للمؤسسة.

كما تعتمد طريقة Nestlé في أداء أعمالها على الاستدامة مما يضمن إن أنشطتها تحافظ على البيئة للأجيال القادمة.

ومع ذلك تؤمن Nestlé انه لبناء إي عمل تجاري مربح لأصحاب مصلحتها عليها أن تتجاوز ثقافة الامتثال والاستدامة إلى مستوى أعلى وهو إنشاء قيمة طويلة الأجل لكل من المؤسسة وجميع أصحاب المصلحة. بما فيهم المجتمع، وهذا ما يعني إنشاء قيمة مشتركة.

شكل رقم(02): Nestlé في هرم المجتمع



المصدر : تقرير Nestlé لإنشاء قيمة مشتركة 2013

2.3 إستراتيجية إنشاء القيمة المشتركة:

عند تبني المؤسسة المسؤولية الاجتماعية بصفة إستراتيجية يتعين عليها إعادة تعريف سلسلة القيمة الخاصة بها من أجل الحفاظ على إنشاء القيمة المشتركة

حيث جمعت إستراتيجية Nestlé لإنشاء قيمة مشتركة بين طموح المؤسسة لتلبية احتياجات المستهلكين والمساهمين واحترام الناس والبيئة على المدى الطويل، حيث قررت التركيز على ثلاثة مجالات أساسية ومتميزة وهي : التغذية، المياه والتنمية الريفية على طول سلسلة القيمة للمؤسسة موضحة في الشكل رقم (03) ويتم تقاسم القيمة المنشأة من الناحية الاقتصادية والابتكارية والاجتماعية والبيئية بين Nestlé وأصحاب مصالحها وهذا موضح في الشكل رقم (04).

شكل رقم (03): إنشاء قيمة مشتركة في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة

المنتجات والمستهلكين	البيئة والتصنيع والناس	الزراعة والتنمية الريفية
----------------------	------------------------	--------------------------

إنشاء قيمة للمجتمع

توليد الاستثمار الداخلي لتحقيق النمو الاقتصادي،	توسيع نطاق الوصول إلى المنتجات الغذائية	توفير فرص عمل مع بيئة عمل عالية الجودة	الحفاظ على الموارد الطبيعية	تشجيع الممارسات المسؤولة بين المهنيين،	تقديم المساعدات وتحسين نوعية الحياة
---	---	--	-----------------------------	--	-------------------------------------

إنشاء قيمة للمؤسسة

تحقيق القدرة التنافسية	بناء العلامات التجارية ودخول أسواق جديدة	مساعدة الموظفين على تحقيق إمكاناتهم	خفض تكلفة التصنيع والتوزيع	تعزيز المزيد من أساليب الاستدامة، سلسلة التوريد	تأمين الإمدادات من المكونات الطازجة عالية
------------------------	--	-------------------------------------	----------------------------	---	---

المصدر: Nestlé تقرير 2008

الشكل رقم (04): Nestlé تنشئ قيمة مشتركة مع أصحاب المصلحة

	اقتصادي	الابتكار ونقل المعرفة	البيئة الاجتماعية والصحية
المستهلكين	نمو السوق والربحية على البيئة	المعرفة حول التغذية والصحة	المنتجات ذات التكلفة المنخفضة
الموردين والموزعين	التوريد من المواد الخام وال تغليف	نقل المعرفة إلى المزارعين وال تحسينات في سلسلة القيمة	العمليات المستدامة مثل الزراعة والصحة الحيوانية
الصناعة	ضغط التكلفة والسعر الأقل على الجهات الفاعلة الأخرى	تحسين كفاءة صناعة الأغذية والمشروبات	تحسينات معايير العمل والبيئة
الموظفين	الوظائف والدخل للموظفين وعائلاتهم	تدريب الموظفين	الضمان الاجتماعي والصحة والسلامة في مكان العمل
المجتمعات والحكومة	الضرائب والبنية التحتية	برامج التعليم المجتمعي	التنمية الريفية: استخدام الموارد بأكثر استدامة
المساهمين	زيادة القيمة للمساهمين		قيمة المساهمين لصناديق التقاعد

المصدر: تقرير لسنة 2009

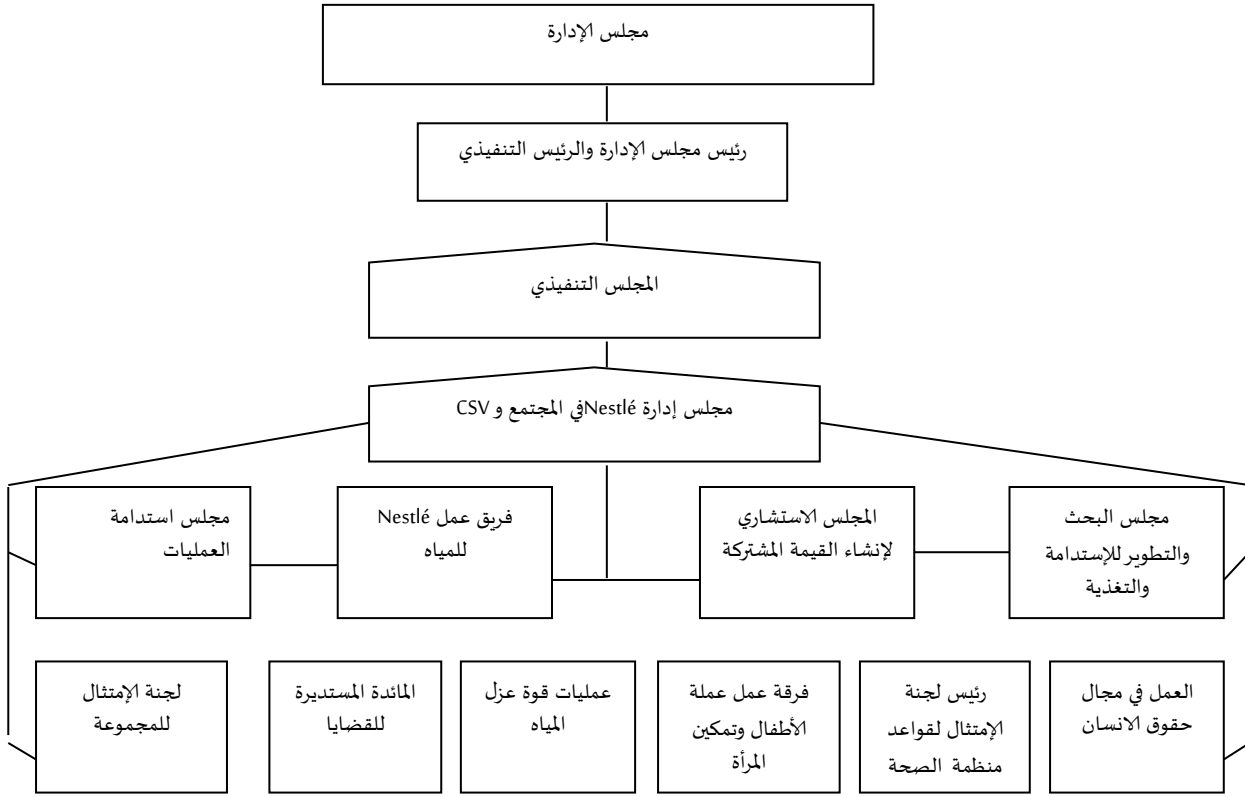
3.3 تنفيذ إستراتيجية إنشاء القيمة المشتركة:

كان على مؤسسة Nestlé أن تقوم بأنشطة أخرى من شأنها تعزيز إنشاء القيمة الاقتصادية والاجتماعية وتساعد في التنفيذ الصحيح لإستراتيجية إنشاء القيمة المشتركة:

– حوكمة إنشاء القيمة المشتركة: قامت Nestlé بإنشاء مجلس استشاري لإنشاء القيمة المشتركة في عام 2009 يديره الرئيس التنفيذي حيث يشرف على التنفيذ الاستراتيجي لهذا المفهوم عبر جميع أعمال المؤسسة والتفكير في كيفية إنشاء القيمة بطريقة مستدامة تعود بالنفع للمؤسسة والمجتمع، ويضم هذا المجلس خبراء خارجيين في مجالات الإستراتيجية ومجالات التغذية والمياه التنمية الريفية لتقييم التقدم الذي تحرزه المؤسسة في هذا المجال ومناقشة الفرص والتحديات المستقبلية. تم انتخاب جميع أعضاء مجلس الإدارة لمدة ثلاث سنوات ويجتمعون سنويا ويشاركون في منتدى إنشاء القيمة المشتركة لـ Nestlé السنوي العالمي. ومن المهم التأكيد أن أحد أعضاء هذا المجلس هو مايكل بورتر كما سبق الذكر. وقد

أدى وجود الرئيس التنفيذي في كل من مجلس تنسيق CSV والمجلس الاستشاري لـ CSV إلى ضمان التوافق بينهما.

شكل رقم (05): الهيكل الإداري والاستشاري لإنشاء القيمة المشتركة



المصدر: Nestlé in society : Creating Shared Value and meeting our commitments 2014, p20

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي أنه يغطي كل أبعاد هرم Nestlé في المجتمع. مما يضمن توافق وتماسك جميع الأنشطة ومسارات العمل المتعلقة بمكانة Nestlé في المجتمع وتعزيز إنشاء القيمة المشتركة.

– مشاركة أصحاب المصلحة والشراكات والتحالفات الصناعية: اختارت Nestlé طريقة التعامل مع أصحاب المصلحة لبناء ثقة قوية ولتحديد القضايا الناشئة حتى تتمكن من تكييف أعمالها بشكل أفضل ، حيث مكنت هذه الطريقة مؤسسة Nestlé من فهم وجهات نظر مختلفة من مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة مما وفر رؤية واسعة وحدد الاتجاهات والمخاطر والفرص المستقبلية للمؤسسة. ومن هنا شجعت Nestlé كل مؤسسة من مؤسساتها على تحديد

أهم أصحاب المصلحة الذين تم بعد ذلك تنسيقهم في كل من منتدى إنشاء القيمة المشتركة واجتماعات أصحاب المصلحة بصفة إستراتيجية.

انعقد منتدى إنشاء القيمة المشتركة CSV لأول مرة سنة 2007 كمؤتمر دولي جمع الكثير من الخبراء الخارجيين بما في ذلك أعضاء المجلس الاستشاري ل CSV حيث تم التركيز على دور الأعمال في المجتمع وتنميته خاصة في مجال التغذية والمياه والتنمية الريفية، ركزت اجتماعات أصحاب المصلحة على مساءلة المؤسسة والتزاماتها الخاصة بتنفيذ CSV حيث بدأت في جنيف سنة 2007، ولكن ابتداء من سنة 2011 قررت المؤسسة عقد اجتماعين سنويا أحدهما في لندن وآخر في أحد الفروع الناشئة بالتناوب. وقد أتيحت الفرصة لكل أصحاب المصلحة الحاضرين اقتراح الإجراءات المستقبلية للمؤسسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجيات المستقبلية.

كما تلعب الشراكات والتحالفات الصناعية نقطة حاسمة في إستراتيجية Nestlé ل CSV وبناء وحماية الثقة مع أصحاب المصلحة ، حيث مكنتها هذه الشراكات من تعزيز سمعتها

كمؤسسة رائدة في مجال التغذية مع مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

– إعداد التقارير الدورية والتقييمات الخارجية: بدأت Nestlé في إعداد التقارير عن إستراتيجية CSV منذ عام 2006 يتضمن المفهوم وكيفية تنفيذ هذه الإستراتيجية مع التحديات والالتزامات التي تواجهها إضافة إلى إنجازاتها واعتراف الجهات الخارجية بذلك. حيث تمكنت بهذه الطريقة التحلي بالشفافية مع جميع أصحاب المصلحة وبناء ثقة سمحت بتحقيق أداء مستدام على المستوى الاقتصادي والاجتماعي. وتتسم هذه التقارير بالتزامها بمبادئ التوجيهية لمبادرة التقارير الإبلاغ العالمية GRI.

يعتبر مؤشر داو جونز للاستدامة أهم تقييم خارجي تحصلت عليه المؤسسة سنة 2012 لما له من ارتباط بإستراتيجية Nestlé، وكان كدليل على مسار Nestlé في الطريق الصحيح.

4. خاتمة:

نظرا للتأثير الكبير للقضايا الاجتماعية على استدامة المؤسسات فرض على هذه الأخيرة أخذها بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجيتها العامة، ومحاولة إيجاد الفرص الاجتماعية التي تمكنها من إنشاء القيمة لها ولأصحاب المصلحة.

إنّ معرفة المؤسسة بمراحل نضج القضايا الاجتماعية أمر مهم في اتخاذ قرار بشأن طريقة التعامل معها . كما يلعب التعلم التنظيمي وبناء ثقافة تنظيمية مستدامة اتجاه أصحاب المصلحة دورا مهما في انخراط المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية بصفة إستراتيجية.

تدعو هذه المقاربة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية إلى تبني مفهوم جديد من أجل توسيع القيمة لكل أصحاب المصلحة يعرف بإنشاء القيمة المشتركة.

أظهرت دراسة حالة Nestlé قدرة مفهوم إنشاء القيمة المشتركة على تأطير أنشطة المسؤولية الاجتماعية بلغة إدارية من خلال إدراج القضايا الاجتماعية داخل حوكمة المؤسسة، كما أكدت تفوق المفهوم كإستراتيجية أعمال تنافسية جديدة تنشئ قيمة اقتصادية واجتماعية من خلال سلسلة القيمة. وهذا ما يفتح مجال بحث آخر حول كيفية قياس هذه القيمة.

5. قائمة المراجع:

Zadek, S. « The Path to Corporate Responsibility », Harvard Business Review, 82(12), December,2004,pp.125-132.

Porter, M. E, Hills , and al « Measuring Shared Value : How to Unlock Value by Linking Social and Business Results », Foundation Strategy Group,2011 may be available at www.fsg.org

Bach, D. « Analysing the Nonmarket Environment of Business : the (ia)3 Framework », Business School, March 25,2010

Daood, Antonio; Menghwar, Prem Sagar, 2019, UNDERSTANDING “CREATING SHARED VALUE”,10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, Department of Management, Sapienza University of Rome, Rome, Italy.

Kim, Kyulee (Viviane) ;2019 p1-12); « A Theoretical Exploration to Achieve Porter and Kramer’s Shared Value Creation in the Perspectives of Design » ; International Association of Societies of Design Research Conference 2019 DESIGN REVOLUTIONS ;

Wheeler, D ,Colbert, B, and Freeman, R, 2003 ,p13,25« Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World » , Journal of General Management 28(3), Spring, .

Porter and kramer ; 2006 .p78;« strategy and society » Andrew crane, guido palazzo, laura j.spence dirk matten , 2014, pp130-146 «CONTESTING THE VALUE OF *CREATING SHARED VALUE » Uneversity of california berkeley vol 56 no 2 winter 2014 cmr .berkeley.edu

Nestlé in society : Creating Shared Value and meeting our commitments2014

Rapport Nestlé 2008, 2009, 2012, 2013 :